



## أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية

### The Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence in Yemeni Private Universities

**Amatalbari Abdullah Mohammed Amer**

*Researcher - Center Of Business Administration  
Sana'a University -Yemen*

**أمة الباري عبدالله محمد عامر**

*باحثه – مركز إدارة أعمال (CBA)  
جامعة صنعاء – اليمن*

**Jabr Abdul-Qawi Ismael Al-Sanabani**

*Researcher - Center Of Business Administration  
Sana'a University -Yemen*

**جبر عبد القوي إسماعيل السناباني**

*باحث – مركز إدارة أعمال (CBA)  
جامعة صنعاء – اليمن*

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي على التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التوجه الريادي وأبعاده، وكذلك إلى التعرف على مستوى ممارسة التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء .

اتبعت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة في خمس جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وبلغ حجم العينة (317) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات اليمنية الأهلية، وتم استرداد (311) استمارة، واستبعدت (11) استمارة لعدم صلاحيتها، وتم تحليل (300) استبانة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS و Smart PLS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من ممارسة التوجه الريادي، وجاء أعلى تحقق لبعدين، هما: (الإبداع، ثم الاستباقية)، وأقل تحقق هو بعد (المخاطرة)، ووجد اهتمام مرتفع جداً في تحقيق التميز المنظمي، وجاء أعلى تحقق بعد الثقافة التنظيمية، وأقل بعد هو الهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة- صنعاء. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الريادي على التميز المنظمي.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي، التميز المنظمي.

**Abstract:**

The current study aimed to determine the impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence in Yemeni private universities. The study also aims to identify the level of practicing the entrepreneurial orientation and its dimensions, as well as identifying the level of practicing organizational excellence in the Yemeni private universities in the Capital Secretariat (Sana'a).

The study followed the quantitative method with a descriptive and analytical methodology.

The study used a comprehensive enumeration method for the study population in five Yemeni private universities in The Capital Secretariat (Sana'a). The sample size was (317) academic and administrative leaders working in Yemeni private universities. (311) questionnaires were retrieved, (11) questionnaires were excluded for invalidity, (300) questionnaires were analyzed, and the data were analyzed using SPSS and Smart Pls.

The study concluded that there is a high level of the practice of entrepreneurial orientation, the highest achievement came for two dimensions, namely: (creativity, then proactivity), and the least achievement is the (risk) dimension and a very high level of the practice of organizational excellence and the highest achievement came after organizational culture, and the lowest dimension was the organizational structure in Yemeni private universities in the Capital Secretariat Sana'a. The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of entrepreneurial orientation on organizational excellence.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Organizational Excellence.

**المقدمة:**

الرأي والمسؤولية، وذلك لم يكن في مجال فهمهم لذلك الأمر فحسب، وإنما في مجالات القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لإنجاح المنظمات بأنواعها

في خضم العولمة الاقتصادية وتفاعلاتها وتأثيراتها المتعددة وتداعياتها، أصبحت فكرة التميز ذات الصلة بالمنظمات موضعاً لاهتمام المديرين والقادة وذوي

الذي حققته اقتصاديات الدول الكبرى (إسماعيل، 2010، 66)، حيث يمثل التوجه الريادي النشاط الذي ينشئ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، فالتوجه الريادي يمثل هدفاً أساسياً من أهداف استراتيجية منظمات الأعمال (يعقوب، 2021، 21)، وله دور مهم في تحسين الأداء في المنظمات من أجل تحقيق التميز المنظمي، فهو يشمل: الإبداع والابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة في تطوير وتقديم الأنشطة والخدمات، فقد أصبح التوجه الريادي وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص؛ من أجل دخول هذه المنظمات في مشاريع ومنتجات وأسواق جديدة، ولاسيما بعد أن زادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً وإبداعاً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير.

ولقد أصبح التوجه الريادي متطلباً أساسياً تسعى منظمات كثيرة للوصول إليه، وهو من العوامل التي أسهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية، ويتطلب إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم والتطور في التكنولوجيا والاتصالات للمنظمات وصولاً إلى التميز، فهناك منظمات تعتبر التوجه الريادي سمة ضرورية ليس فقط لنجاحها، بل لاستمرار هذا النجاح، والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة (عمار، 2016، 2)؛ وذلك لأن استكشاف الإبداعات المستقبلية يشكل قاعدة لتفوق المنظمة وتميزها على منافسيها مستقبلاً.

مما أوجد الكثير من الصعوبات أمام سير العمل في الجامعات اليمنية الأهلية، وجعل هذه الجامعات تبحث عن توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية

المختلفة، وفي استمرار مزاياها التنافسية، إذ إن التميز المنظمي يمثل اليوم أحد أهم المميزات التنافسية للمنظمات في عصرنا الحاضر (الديراوي، 2018، 2)، فالمنظمات اليوم تعمل في أجواء تنافسية سريعة التغير والتطور، ولذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات مجموعة من المفاهيم التي من شأنها أن تساعد على الاستجابة، والتعامل مع هذه الأجواء، للوصول إلى التميز، ومن هذه المفاهيم ما يسمى بالتميز المنظمي.

ويعد السعي للتميز المنظمي من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المنظمي؛ مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة (النزيلي، 2021، 4)، فالسعي لتطبيق التميز في أي منظمة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها الوضع اليوم، والذي يحتم على هذه المنظمات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء؛ للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة.

ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو في الأعمال الريادية التي تمثل الريادة فيها إحدى الحقول الدراسية المهمة والحديثة للعلوم الاقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في هذا المجال إلى النمو الكبير

الفرد والمنظمة والدولة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً، سواء فيما يتعلق بمفهومه أو العناصر التي يتضمنها. ويحظى التميز المنظمي باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومن قبل المنظمات لاسيما في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، حيث أصبح بقاء المنظمات والمؤسسات واستمرارها في المجتمع الذي نعيش فيه عملية ليست سهلة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية في التعامل مع البيئة المحيطة كافية، وأصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تعتمد على أساليب حديثة لتضمن النجاح، ولأهمية موضوع التميز المنظمي فقد أوصت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول التميز المنظمي والعوامل المؤثرة فيه، منها: دراسة (النزيلي، 2021)، ودراسة (حافظ، آخرون، 2019)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (نوري وآخرون، 2017) ودراسة (ساري، 2016).

كما أن زيادة عدم التأكد البيئي الذي يواجه المنظمات بسبب التغيرات في البيئة العالمية والمحلية، إضافة إلى المستوى العالي من المنافسة بين تلك المنظمات، وإدراك الواقع المحيط بها، كل ذلك يجعلها بحاجة إلى التوجه الريادي بواسطة الإبداع والمخاطرة والاستباقية مع جميع أشكال التغيرات البيئية لتخفيف التهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز وتحسين مستوى التميز المنظمي.

كما أشارت دراسة زيد وشجاع (2021، 78) إلى أن الجامعات اليمينية الأهلية على الرغم مما تبذله من جهود وتقديم أنشطة مختلفة للوصول إلى التميز المنظمي فإنها مازالت تواجه العديد من التحديات التي تقف عائقاً تجاه قيادات الجامعات في تحقيق التميز

من أجل الاهتمام بالتوجه الريادي، وضمان استجابة المنظمة بشكل أسرع وأسهل للتغيرات غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية، وبالتوجه الريادي تستطيع المنظمات تكييف استراتيجيتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على المحافظة على مكانتها وتميزها المنظمي.

وتعد الجامعات اليمينية الأهلية من المنظمات التي تعمل في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغير في المواقف، مما يجعلها عرضة لمخاطر الأزمات محلياً وعالمياً، وكذلك تخضع الجامعات اليمينية الأهلية في الوقت الحاضر لعوامل تطور ونمو مستمرين، فهناك الكثير من الجامعات اليمينية الأهلية التي فتحت خلال السنوات الأخيرة؛ مما يتطلب من هذه الجامعات السعي لتطبيق مفاهيم حديثة في الأدب الإداري، لاسيما أن هذه الجامعات أيضاً تعيش في ظل تغيرات متعددة في مجالات مختلفة، منها ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، وفي الوقت نفسه حصل تطور في المفاهيم الحديثة لاسيما في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ ولذا فإن هذه الجامعات بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة بما يسهم في تطوير وتحقيق التميز المنظمي، وبوجود التوجه الريادي تكون الجامعات اليمينية الأهلية قادرة على النهوض والمنافسة، باستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة التي تمكنها من تحسين الفاعلية التنظيمية، وتحسين الأداء، وتحقيق التميز المنظمي على منافسيها وفق طرق علمية مدروسة.

#### مشكلة الدراسة:

يرتبط التميز المنظمي بسلوك الفرد والمنظمة، ويأخذ مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى

لتكنولوجيا متطورة لتقديم خدماتها بما يتناسب مع احتياجات عملائها.

ومما سبق وبناء على نتائج وتوصيات العديد من الدراسات والتقارير السابقة كما ذكرنا أعلاه، يظهر لنا حجم المشكلة التي تعاني منها الجامعات اليمنية والتي من أبرز مظاهرها الرئيسية هو غياب التميز المنظمي وعدم تحققه بالشكل الذي يجعل هذه الجامعات تصل إلى رتبة عالية من التميز التعليمي على المستوى الدولي والإقليمي؛ مما يشكل صعوبات أمام هذه الجامعات في تحقيق التميز المنظمي. ومما سبق يتضح أن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية، حيث إنه لم توجد دراسة تناولت التوجه الريادي مع التميز المنظمي ولا سيما في الجامعات اليمنية الأهلية (حسب علم الباحثة)، كما تختلف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، ما ترك المجال مفتوحاً أمام الباحثين لسد هذه الثغرات البحثية، وإسهامهم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لكلا محوري هذه الدراسة، من ثم فإن هذه الدراسة تعد محاولة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية؟**

وقد انبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

- ما مستوى التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية؟
- ما مستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

المنظمي، حيث إن واقع تحقق التميز المنظمي لم يحظ بمستوى عالٍ، وأن هناك تحديات تواجه تلك الجامعات تتمثل باتباع سياسات قد لا تتوافق مع مدخل التميز، وعدم الاستشعار بأهمية المورد البشري، وغياب البنية الأساسية والهياكل المرنة والأجهزة وبعض المواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية وافتقاد بعض المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية، وعدم التحديث المستمر لمناهجها التعليمية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل، مما جعلها غير قادرة على الرقي إلى مستوى عالٍ من الجودة والتميز؛ مما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية، حيث إن تصنيف كيو إس للجامعات العربية للعام (2021) شمل (160) جامعة عربية، ولم يشتمل التصنيف على أية جامعة يمنية (QS Arab Region University Rankings, 2021)، وحتى خلال الفترات الماضية لم تدخل ضمن التصنيفات الدولية، وقد شمل تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي للعام 2018م (1,258) جامعة، ولم يشمل أية جامعة يمنية (2019) (Times Higher Education)، وكذلك تصنيف شانجهاي للجامعات للعام 2016م لم يتضمن أية جامعة يمنية (Shanghai Ranking 2019) (Consultancy)، وكذلك تصنيف QS للتعليم العالي للعام 2019م لم يشتمل على أية جامعة يمنية (QS World Merit Charity, 2019).

وأشارت دراسة سعيد (2020، 146) إلى وجود قصور وعدم اهتمام لدى الجامعات في دعم المبدعين فيها، واستخدامها

- الجامعات اليمنية الأهلية باستخدام التوجه الريادي.
- تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً علمياً لمفاهيم التوجه الريادي والتميز المنظمي.
- تعتبر هذه الدراسة بحسب علم الباحثة بعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة من أولى الدراسات التي تطرقت إلى التوجه الريادي وتطبيقه في الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- تأتي الأهمية العلية لهذه الدراسة في تناولها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني يمثل أحد أهم القطاعات المهمة في عملية التنمية البشرية وهو قطاع التعليم العالي المتمثل بالجامعات اليمنية الأهلية
- نتائج هذه الدراسة ستساعد المسؤولين بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، في الاهتمام بتفعيل التوجه الريادي الذي يكفل تحقيق التميز المنظمي.
- نتائج الدراسة الميدانية تساعد الجامعات اليمنية الأهلية على التعرف بمدى امتلاكها لأدوات التوجه الريادي والتميز المنظمي.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها على الجامعات اليمنية الأهلية وغير الأهلية.

#### حدود الدراسة:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

- تناولت الدراسة موضوع أثر التوجه الريادي بأبعاده المتمثلة في: (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) في التميز المنظمي بأبعاده المتمثلة في: (التميز في القيادة، التميز في الموارد البشرية، والتميز في الثقافة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز المنظمي تعزى لمتغيرات المنظمة المتمثلة في (حجم الجامعة)؟
- أهداف الدراسة:**
- هدفت الدراسة إلى:
- تحديد مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تحديد مستوى تحقق التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- تحديد أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- فرضيات الدراسة:**

**1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

- 1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية.

**2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التميز المنظمي تعزى للمتغيرات المنظمة (حجم الجامعة) في الجامعات اليمنية الأهلية.**

#### الأهمية النظرية والعملية للدراسة:

- تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة اليمنية دراسة تطبيقية متخصصة في التميز المنظمي في

**1-دراسة (السفاري، 2021):** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الدور المعدل للتوجه الريادي (الاستباقية، تحمل المخاطر) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين القياديين في البنوك اليمنية من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم (19) بنكاً تجارياً وإسلامياً من المسجلين في النشاط المصرفي بالجمهورية اليمنية استناداً لتقارير البنك المركزي لعام 2015م، وقد بلغ حجم العينة (404) مفردة، وبينت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للتوجه الريادي في المنظمة المتعلمة لدى البنوك العاملة في اليمن.

**2-دراسة (المشريقي، 2021):** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية في الشركات الصناعية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج السببي، وصممت استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في جميع المنظمات الصناعية اليمنية والبالغ عددهم (252) منظمة، وقد بلغ حجم العينة (252) مفردة بواقع استمارة لكل منظمة، وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي في القدرات الديناميكية.

**3-دراسة (شعيب، 2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي والتحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين (الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، البيع، العلاقات) في (25) فندقاً من

التنظيمية، والتميز في الهيكل التنظيمي) بالجامعات اليمنية الأهلية.

### ثانياً الحدود المكانية:

شملت الدراسة الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء التي مضى على تأسيسها أكثر من عشرين سنة، وفيها أكثر من خمس كليات، وهي المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والمتمثلة في (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى).

### ثالثاً: الحدود البشرية:

شملت الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة وهي المتمثلة في: (رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أمناء ومديري العموم والإدارات).

### التعريفات الإجرائية للدراسة:

اشتملت الدراسة على التعريفات الإجرائية الآتية:

**يعرف التوجه الريادي** من الناحية الإجرائية بأنه قدرة الجامعات اليمنية الأهلية في تبني الأعمال التي تتصف بالإبداع والابتكار والاستباقية في سوق العمل، والمحفوفة بالمخاطرة من أجل تحقيق التميز.

ويعرف التميز المنظمي من الناحية الإجرائية بأنه قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تحقيق النرد والتفوق الايجابي في الأداء والخدمات التي تقدمها، والإجادة في العمل المبني على مفاهيم إدارية رائدة وصولاً لتحقيق التميز المنظمي في القيادة والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل المنظمي.

### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات التوجه الريادي):



الجوهريّة في تحقيق التميز المنظمي، ويقل هذا الأثر بوجود إدارة المعرفة.

3-دراسة (عليان والجميل، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد مستوى التعلم المنظمي والتميز المنظمي، وتوضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم المنظمي والتميز التنظيمي في جامعة كركوك، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (40) مفردة، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات التعلم المنظمي ومتغير التميز التنظيمي، وأن للتعلم المنظمي أهمية كبيرة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعة محل الدراسة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع:

1- دراسة (يعقوب، 2021): هدفت الدراسة الى تحديد أثر زيادة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة- صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي: بأسلوبية الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا: (الإدارية، الطبية، الفنية) وقد بلغ حجم العينة (260) مفردة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS وبينت الدراسة أن درجة التحقق لجودة الخدمة الصحية في المستشفيات مجال الدراسة كبيرة جداً، ووجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

(43) فندقاً من الفنادق خمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقد بلغ حجم العينة (385) مفردة، وبينت الدراسة وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية في الفنادق، ووجود ارتباط وتأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ممارسات التميز المنظمي):

1-دراسة (النزلي، 2021): هدفت الدراسة إلى إعداد استراتيجية مقترحة للتميز المنظمي في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال: التعرف على الحالة الراهنة للجامعات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مغلقة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد بلغ حجم العينة (104) مفردة، وبينت الدراسة أن مظاهر التميز المنظمي كان متوفراً بدرجة بسيطة في الجامعات اليمنية.

2-دراسة (الحرازي، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المقدرات الجوهريّة في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (عمداء الكليات ومدراء الإدارات الوسطى) في الجامعات اليمنية الأهلية البالغ عددها (16) جامعة، وقد بلغ حجم العينة (150) مفردة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقدرات



في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي وزيادة أداء الأعمال. دراسة Ramos و Gallardo و Valdez (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي يحدثه التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة في المكسيك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية لزيادة أداء الأعمال.

**التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:** تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، مثل الجامعات والبنوك والمالية والشركات الصناعية وشركات الأدوية وغيرها، ولكن لا توجد دراسة تناولت تلك المتغيرات في مجال الجامعات اليمنية الأهلية، ولا سيما في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع التميز المنظمي؛ لما مرت به اليمن من أحداث خلال السنوات الأخيرة.

### الإطار النظري:

#### النظريات المفسرة للنموذج:

استندت الدراسة إلى نظرية النظم التي ترى أن المنظمة مجموعة من الأجزاء تشمل الأفراد الذين يعملون معا بشكل منظم وبتفاعل مستمر؛ للوصول إلى نهاية محددة؛ أي أنها أسلوب التفكير الموجه نحو تحقيق الأهداف بفعالية من أجل إضافة قيمة للمنظمة، وتشير كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات، فنوع العاملين وحجمهم مهم، كما أن نوع الآلات وحجمها مهم أيضا (يعقوب، 2019، 2)، وهذا يعني

2- دراسة (سعيد، 2020): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات، وقد شملت (37) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات، وقد بلغ حجم العينة (291) مفردة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر للإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العاملة محل الدراسة، ويقبل عن أثر الإبداع المنظمي بمفرده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات محل الدراسة.

3- دراسة Rofiaty, et, al. (2022): هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي والمرونة على أداء المنظمات من خلال الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية: الوصفي والتحليلي، واستخدمت المقابلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الأعمال في الأوركيدي بمدينة مالانج التي تسمى بمدينة الزهور، وقد بلغ حجم العينة (144) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي مباشر للتوجه الريادي على أداء المنظمات، وأن الابتكار هو متغير وسيط يؤثر في أداء المنظمات.

4- دراسة Okangi و Hilal (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي لتعزيز أداء الأعمال

وخصائص مختلفة عن المنافسين، كذلك عرفه Daft (2008: 33) بأنه "هدف من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها سواء أكانت حكومية أم أهلية، وهو يأتي نتيجة للأداء العالي الذي يقدمه العاملون من خلال نظرتهم إلى عمليات منظمة تمتلك عملاء داخليين وخارجيين"، وربط Decker (1995) هذا التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (حسوني، 2010: 213).

ومما سبق تعرف الدراسة الحالية التميز المنظمي بأنه: تفرّد وتفوق وارتقاء إداري ووظيفي في الجامعة يتحقق من خلاله النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات داخلها، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك؛ مما يسهم في تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن الجامعات الأخرى.

#### أبعاد التميز المنظمي:

بعد الرجوع إلى عدد من الدراسات والأبحاث في تحديد أبعاد التميز المنظمي، مثل: دراسة الحياصات والشوابكة (2021)، والحروب، (2021) وبوقطوشة وبوزراع (2021)، بلكبير (2018)، ودراسة مغاوري (2016) فقد شملت الدراسة أربعة أبعاد (التميز في القيادة، والتميز في الموارد البشرية، والتميز في الثقافة التنظيمية، والتميز في الهيكل التنظيمي).

#### مفهوم التوجه الريادي:

نظر (Mintzberg, 1973) إلى التوجه الريادي بأنه استراتيجية ريادية تدفع المنظمة صوب نمط معين من

أن المنظمة تعمل بنسق منظم يوصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

#### مفهوم التميز المنظمي:

إن التميز المنظمي في المنظمات يتحقق من خلال وضع سياسات واستراتيجيات للتطوير المنظمي بشكل مستمر للعمليات الإدارية، فوضوح الأهداف وتوفير الوسائل التي تسهل عليها مواكبة التطوير والعمل بكفاءة، يعمل على تميز المنظمة، فالتميز المنظمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والقدرات الموجودة لدى القادة في المنظمات التي تؤدي إلى تفوقهم وتميزهم في إدارتهم (العازمي، 2021، 379)، وعرفه التيجاني (2007، 12) بأنه الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

وعرفه الثقفي (2019، 10) بأنه: عملية نوعية يشترك فيها جميع الأقسام العاملة في المنظمة من أجل فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والعمل على معالجة الأخطاء وتحسين العمليات فيها؛ مما يدفعها إلى تحسين فاعليتها وزيادة قوتها التنافسية وتميز الأداء، بينما عرفه الربيعي (2015، 59) بأنه: مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة الفريدة من نوعها، التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة، والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي، كما ينظر البياتي والطائي (2011) إلى التميز المنظمي بأنه امتلاك المنظمة مدى واسعاً وواضحاً من المنتجات أو الخدمات المتميزة، وبمواصفات

تغيير المشهد التنافسي لصالحها، ويشير القبيلات (2019: 22) إلى أنه سلوك مؤثر في عملية اتخاذ القرار وطرائق وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة بما يؤدي إلى الأداء المتميز للمنظمة، وأنه إحداث قاعدة لخطة الأعمال الاستراتيجية لأي منظمة تعتمد على مواردها، فضلا عن قابليتها، ويرى (Galetic & Milovanovic, 22, 2008) أنه يمثل توجهها استراتيجيا يرتبط في الأساس باغتنام الفرص، وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها، واكتساب سمات ريادية محدودة تتعلق بنمط القرارات والطرق والممارسات، كما عرفه أبو جبارة (2020: 41) بأنه رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية، والاستباقية، واتخاذ المخاطر من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية، وعرفه المختار (2018: 215) بأنه عبارة عن ميل المنظمة لأن تكون مبدعه وسباقه في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة وذات نزعه لتحدي المنافسين بشدة وبشكل مباشر من أجل تحسين أدائها وتحقيق القيمة الاستراتيجية في بناء رأسمالها البشري بشكل مستمر.

ومما سبق تعرف الدراسة الحالية التوجه الريادي بأنه: رغبة الجامعات اليمينية في بناء استراتيجية ممنهجة تقوم على أسس علمية لاتخاذ القرارات المناسبة في الاستفادة من الموارد والإمكانات لديها، وتوليد الأفكار الابتكارية واستغلال الفرص لاكتساب سمات ريادية في تبني الأعمال التي تتصف بالإبداع

الأعمال الاستراتيجية حددها (Miller,1983) بالإبداعية وتقبل المخاطرة الاستباقية إلى جانب ذلك تخطيط الأعمال (Simsek et al., 2009:112)، وعرف خالد وآخرون (2022: 118) بأنه الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، وأخذ المخاطرة، إضافة إلى القيام بأنشطة المبادلة عن مواجهة الفرص في السوق، بينما عرفه Tang. et. al. (2009: 182) بأنه: رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية؛ أي أنه استراتيجية الإدارة العليا المتعلقة بالاستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة (Fairoz. et. al., 2010, 36) ويرى Al-Dhaafri و Yusoff (2013: 74) بأنه طرق وممارسات وعمليات تتعلق باتخاذ القرار أو فلسفة عملياتية تستخدمها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي.

ويرى Matanda (2011: 11) أنه يعبر عن التزام المنظمة بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل لوصف مجموعة من الأنشطة: كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام التقييمي، والرؤية، بينما عرفه Dess et al (2007: 454) بأنه الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري الريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة، ويعرفه بن عبدالرحمن وعبد الغني (2021: 140) بأنه ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية لدى المنظمة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع لغرض

المجالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى التقارير الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات المستهدفة في الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من القيادات (الأكاديمية والإدارية) العاملة في 5 جامعات يمنية أهلية وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى) في أمانة العاصمة\_ صنعاء، واعتمدت الدراسة معياراً لاختيار الجامعات بحيث يكون قد مضى على تأسيسها أكثر من عشرين عاماً، وأن يكون عدد الكليات فيها أكثر من خمس كليات.

#### عينة الدراسة:

استخدمت أسلوب الحصر الشامل لعدد 317 قيادة أكاديمية وإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة\_ صنعاء.

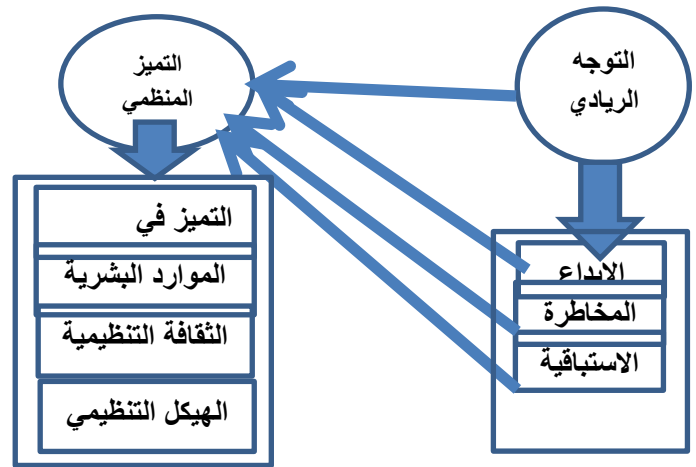
#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة صممتها الباحثة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة للتعديل والتطوير والتحسين؛ كي تتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئيين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (النوع -العمر- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة- نوع الوظيفة- الصفة) وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (التوجه الريادي، ويحوي 17 فقرة موزعة في ثلاثة أبعاد: (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية)، والمتغير التابع (التميز المنظمي) و يحتوي على 24 فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (التميز في القيادة، التميز في الموارد البشرية، التميز في الثقافة التنظيمية، التميز في

والابتكار والاستباقية المحفوفة بالمخاطرة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها.

#### أبعاد التوجه الريادي:

بعد الرجوع الى عدد من الدراسات والأبحاث في تحديد أبعاد التميز المنظمي، مثل: دراسة المشرقي (2021) والتعمري (2021)، (Mirzah, et, al) (2021)، الديلمي (2019)، مجدل (2019)، فقد شملت الدراسة ثلاثة أبعاد: (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية).  
نموذج الدراسة:



شكل 1 النموذج المفاهيمي للدراسة

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي باعتباره واحداً من أكثر المناهج استخداماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، فهو يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة.

#### مصادر جمع المعلومات:

#### المصادر الأولية:

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي جرى جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة.

المصادر الثانوية: شملت المصادر الثانوية للدراسة المراجع العلمية والكتب، والأبحاث المنشورة في

البنائية باستخدام المربعات الصغرى لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومؤشر الوزن النسبي في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية واختبار التباين الأحادي الاتجاه.

**صدق أداة الدراسة وثباتها:**

**صدق المحتوى:**

بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة محكمين من الخبراء الأكاديميين والإداريين الذين حكموها وأبدوا الملاحظات حول المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقدموا بعض الملاحظات التي جرى العمل بها، والتي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

(جدول 2 تقييم نموذج القياس)

المتغير	البعد	التشبع	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
التوجه الريادي	الإبداع	0.924	0.936	0.830
	الاستباقية	0.923		
	المخاطرة	0.886		
التميز المنظمي	التميز في القيادة	0.916	0.949	0.831
	التميز في الموارد البشرية	0.920		
	التميز في الثقافة التنظيمية	0.905		
	التميز في الهيكل التنظيمي	0.905		

عالياً في مؤشرات الدراسة حيث جاءت كل قيم التشبع الخارجي للمؤشرات (الأبعاد) أكبر من (0.707)، وهذا يؤكد أن كل متغير يفسر ما نسبته أكثر من (50%) من التباين في المؤشرات الخاصة به.

الهيكل التنظيمي)، وتم توزيع 335 استبانة، استرد منها 311 استبانة، واستبعد منها 11 استبانة لعدم صلاحيتها من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل عدد 300 استبانة.

جدول 1 أعداد القيادات الأكاديمية والإدارية

الجامعة	عدد القيادات الأكاديمية والإدارية
العلوم والتكنولوجيا	109
الجامعة اليمنية	68
الجامعة الوطنية	51
جامعة سبأ	34
جامعة الملكة أروى	55
الإجمالي	317

**التحليل الإحصائي:**

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS، وجرى معالجة القيم المفقودة، وجرى تقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها للتوزيع الطبيعي وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة

يبين الجدول (2) تقييم النموذج القياسي من خلال التشبع الخارجي والثبات والاتساق الداخلي من خلال ألفا كرونباخ والثبات المركب وصدق التقارب من خلال متوسط التباين المفسر. ويتضح أن هناك ثباتاً

أولاً: توزيع عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي: جدول (3) توزيع المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد		
82.3%	247	نكر	النوع
17.7%	53	أنثى	
5.7%	17	أقل من 25	العمر
30.3%	91	من 25-35 سنة	
59.0%	177	من 35-50 سنة	
5.0%	15	50 سنة فأكثر	
1.7%	5	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
28.0%	84	بكالوريوس	
17.7%	53	ماجستير	
52.7%	158	دكتوراه	
16.0%	48	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
30.0%	90	5-10 سنوات	
41.7%	125	10-15 سنة	
12.3%	37	أكثر من 15 سنة	
42.7%	128	أكاديمي	طبيعة الوظيفة
38.0%	114	إداري	
19.3%	58	أكاديمي وإداري	

الجامعات اليمنية الأهلية؛ لكونهم الأكثر طلباً للتوظيف في الجامعات اليمنية الأهلية. يوضح الجدول أن 16% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، و30% منهم خبرتهم من 5-10 سنوات، و41.7% خبرتهم من 11-15 سنة، بينما 12.3% خبرتهم أكثر من 15 سنة. ومن الجدول يتضح أن 19.3% من الذين استجابوا يعملون رؤساء أو عمداء كلييات أو نواب لهم، و14.3% يعملون أمناء عموم ومديري إدارات أو نوابه، و54.3% رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية أو نواب لهم، و12% يعملون بوظائف إشرافيه (مسؤولين وحدات - أو مشرفين شعب).

يبين الجدول (3) أن 82.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 17.7% منهم إناث، ويبين الجدول أن 5.7% من عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، و30.3% من الفئة العمرية (25-35 سنة) و59% من الفئة العمرية (36-50 سنة)، بينما 5% من الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) وكانت الفئة العمرية (36-50 سنة) هي الفئة الأكثر؛ لكونها الفئة المنتجة في كل المنظمات.

يبين الجدول أن 1.7% منهم مؤهلهم ثانوية فأقل، و28% مؤهلهم بكالوريوس، و17.7% ماجستير، و52.7% دكتوراه، وجاء مؤهل الدكتوراه الأكثر نسبة؛ ويتفق هذا مع التوزيع الطبيعي للعاملين في

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

## البعد الأول: الإبداع:

## المتغير المستقل: التوجه الريادي:

(جدول 4 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد

الإبداع)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تعمل الجامعة بصورة مستمرة على تطوير خدماتها الحالية في ضوء احتياجات العملاء وتوقعاتهم .	6.330	0.972	90.4%	مرتفع جدا
2	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين خدماتها الجامعية..	6.270	0.996	89.6%	مرتفع جدا
3	تمتلك الجامعة القدرة على تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص للتطوير والتحسين.	6.270	0.953	89.6%	مرتفع جدا
4	تبتكر الجامعة طرقاً جديدة لتقديم خدماتها.	6.280	1.049	89.7%	مرتفع جدا
5	تدعم الجامعة الأعمال الإبداعية التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية.	6.150	1.050	87.9%	مرتفع جدا
6	تعمل الجامعة على الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة لتطوير خدماتها.	6.270	1.030	89.6%	مرتفع جدا
	الإبداع	6.263	0.880	89.5%	مرتفع جدا

أن الإبداع مرتفع جداً، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (تعمل الجامعة بصورة مستمرة على تطوير خدماتها الحالية في ضوء احتياجات العملاء وتوقعاتهم) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.330) و انحراف معياري (0.972) ، وبنسبة مئوية (90.4%)، ويشير هذا إلى وجود اهتمام عالٍ في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على تطوير خدماتها الحالية بصورة مستمرة، ويعزى ذلك إلى أن الجامعات تبحث دوماً عن الابتكار والتجديد في الخدمات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها لجذب العملاء والارتقاء بأنشطتها لتحقيق ميزة تنافسية على الجامعات المنافسة. وجاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على (تدعم الجامعة الأعمال الإبداعية التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية.) في الرتبة الأدنى بمتوسط

يبين الجدول (4) الإحصاء الوصفي لبعد (الإبداع)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة جداً للإبداع في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث كان المتوسط الكلي (6.263) وانحراف معياري (0.880) وبنسبة مئوية (89.5%)، وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بتشجيع الأعمال الإبداعية، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات على دعم الأعمال الإبداعية التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية، وتشجيع الأفكار المبتكرة والمشاريع التطويرية التي يقترحها العاملون في مختلف المستويات الإدارية لتقديم خدمات ذات جودة عالية للتغلب على منافسيها من خلال تشجيع العاملين لديها على القيام بالأعمال الإبداعية.. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة رشيد والسلطاني (د، ت، 20) التي أظهرت



أن الأفكار الإبداعية التي تتماشى مع رؤيتها وأنشطتها تؤدي إلى سرعة تحقيق أهدافها المرسومة لتحسين الخدمات أو طرح خدمات وبرامج جديدة، وتعطي فرصة لتمييز الجامعة عن منافسيها.

### البعد الثاني: المخاطرة:

(جدول 5 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد المخاطرة)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تبحث الجامعة عن الفرص ذات المخاطر العالية.	5.860	1.422	83.7%	مرتفع
2	تشجع الجامعة العاملين لديها على خوض الأعمال التي تنتم بالمخاطرة.	5.780	1.437	82.6%	مرتفع
3	تعمل الجامعة على توسيع الخدمات التعليمية من خلال فتح تخصصات جديدة رغم المخاطر البيئية.	6.070	1.278	86.7%	مرتفع
4	تسهم الجامعة بشكل كبير في مساعدة العاملين لمواجهة المخاطر.	6.070	1.213	86.7%	مرتفع
5	تتخذ الجامعة قرارات جريئة لمواجهة التهديدات التي تعرقل توسع نطاق عملها.	6.100	1.092	87.1%	مرتفع
6	تستخدم الجامعة الخيارات الاستراتيجية ذات المخاطر العالية.	5.930	1.344	84.7%	مرتفع
	المخاطرة	5.968	1.125	85.3%	مرتفع

والتغلب على منافسيها بجذب عملائها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كامل (2013: 122) التي أظهرت أن متوسط ممارسة المخاطرة جاءت مرتفعة، ونتيجة السلوادي (2022: 55) التي أظهرت أن المخاطرة مرتفعة. بينت النتائج أن الفقرة رقم (5) التي تنص على (تتخذ الجامعة قرارات جريئة لمواجهة التهديدات التي تعرقل توسع نطاق عملها) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.100) وانحراف معياري (1.092)، وبنسبة مئوية (87.1%)، وهذا يشير إلى وجود قيادات ذات قدرات عالية لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة لاتخاذ القرارات الجريئة لمواجهة التهديدات والتحديات التي تواجههم، ويعزى ذلك إلى

يعرض الجدول (5) الإحصاء الوصفي لبعد (المخاطرة)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة لبعد المخاطرة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث جاء المتوسط الكلي بمتوسط حسابي (5.968) وانحراف معياري (1.125) وبنسبة مئوية (85.3%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تحقق المخاطرة سواء بدخول أسواق أو منتجات جديدة، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات اليمنية على تنفيذ الأعمال ذات المخاطرة العالية لتحقيق أهدافها، وذلك باستغلال الفرص في البيئة المحيطة لتوسيع أنشطتها بفتح فروع لها وإضافة أنشطة جديدة لها وتحقيق الأرباح للوصول إلى التميز،

إلى حد ما في ذلك نتيجة عدم التأكد البيئي في البيئة المحيطة بالجامعات التي قد تؤدي إلى سفر الكثير من القيادات الكفوة إلى خارج البلاد.  
**البعد الثالث: الاستباقية:**

حرص الجامعات محل الدراسة على أن تكون لديها قيادة واعية ومؤهلة ومتميزة وقادرة على اتخاذ القرارات الجريئة والطارئة في الوقت المناسب، وذلك من خلال استقطاب القيادات من الأشخاص ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها، وقد يكون هناك قصور

(جدول 6 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد الاستباقية)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تقدم الجامعة خدماتها للمجتمع بصورة أسرع من المنافسين .	6.270	1.081	89.6%	مرتفع جدا
2	تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات العملاء .	6.000	1.250	85.7%	مرتفع
3	تتميز الجامعة بالسبق في تقديم خدمات تعليمية جديدة مقارنة بالجامعات الأخرى.	6.160	1.120	88.0%	مرتفع جدا
4	تحقق الجامعة السبق في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسين.	6.130	1.122	87.6%	مرتفع
5	تعمل الجامعة على التنبؤ برغبات العملاء واحتياجاتهم المستقبلية بصورة دورية.	6.090	1.185	87.0%	مرتفع
6	تعمل الجامعة على تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة تميزها عن المنافسين.	6.120	1.140	87.4%	مرتفع
	الاستباقية	6.131	1.059	87.6%	مرتفع

عملاتها لتحقيق الرضا لديهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة زيد والشجاع (2021: 84) التي أظهرت أن متوسط ممارسة الاستباقية جاء مرتفعا، ونتيجة كامل (2013: 122) التي أظهرت أن الاستباقية مرتفعة. وبينت النتائج أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (تقدم الجامعة خدماتها للمجتمع بصورة أسرع من المنافسين) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.270) وانحراف معياري (1.081)، وبنسبة مئوية (89.6%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تحرص على أن تقدم خدماتها بصورة سريعة لجذب العملاء قبل منافسيها بمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى

يبين الجدول (6) الإحصاء الوصفي لبعد (الاستباقية)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة لبعد الاستباقية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث جاء المتوسط الكلي (6.131) وانحراف معياري (1.059) وبنسبة مئوية (87.6%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تحرص على تحقيق الاستباقية في تقديم خدماتها قبل منافسيها، ويعزى ذلك إلى وجود اهتمام عالٍ، وحرص في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على السبق في تقديم خدمات ذات جودة قبل منافسيها من الجامعات الأخرى تفوق توقع

تفوق توقعات عملائها بمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات محل على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات الذي تحقق بها رضا عملائها، بل تفوق توقعاتهم من أجل تحقق عوائد وأرباح تعود على الجامعات؛ لأن ما تملكه الجامعات من تلك العوائد والأرباح سببه النجاح والتميز بتقديم خدمات فريدة ومتميزة لعملائها، وقد يحدث قصور إلى حد ما في تقديم تلك الخدمات نتيجة استخدام الأساليب التقليدية في بعض الخدمات، بالإضافة إلى ارتفاع توقعات العملاء.

وجود اهتمام من الجامعات اليمنية الأهلية بتجديد خدماتها باستمرار، مثل استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها بصورة أفضل وأسرع من الجامعات المنافسة.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على (تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات العملاء) بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (6.000) وانحراف معياري (1.250) وبنسبة (85.7%)، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تعمل جاهدة من أجل تحسين وتقديم خدمات

#### المتغير التابع: التميز المنظمي:

#### البعد الاول: التميز في القيادة:

(جدول 7 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد القيادة)

الرقم	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تتابع قيادة الجامعة عمليات الإنجاز لتذليل أي عوائق محتملة.	6.390	0.970	91.3%	مرتفع جدا
2	تسند قيادة الجامعة الوظائف الإدارية بحسب قدرات العاملين ومهارتهم .	6.130	1.106	87.6%	مرتفع
3	توجد الجامعة فرص تطويرية لتحقيق التميز المنظمي.	6.180	1.045	88.3%	مرتفع جدا
4	تستخدم قيادة الجامعة التحفيز لدفع العاملين نحو التميز في العمل.	6.040	1.254	86.3%	مرتفع
5	تعمل قيادة الجامعة على استغلال الفرص لتحقيق مركز تنافسي متقدم على الجامعات المنافسة.	6.240	1.032	89.1%	مرتفع جدا
6	تعمل قيادة الجامعة على مواجهه التحديات التي تواجهها بصورة مستمرة.	6.270	0.983	89.6%	مرتفع جدا
	التميز في القيادة	6.207	0.936	88.7%	مرتفع جدا

الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بممارسة التميز في القيادة، ويعزى ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية هي القوة التي تقود إلى التميز والميزة التنافسية للجامعة، واهتمام القيادة بالجامعات محل الدراسة بتحقيق التميز المنظمي من خلال تنفيذ المهام والأنشطة التي تقوم بها بفاعلية وكفاءة وتقديم خدمات

يبين الجدول (7) الإحصاء الوصفي لبعد (التميز في القيادة)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة جدا لبعد التميز في القيادة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث جاء المتوسط الكلي (6.207) وبانحراف معياري (0.936) وبنسبة مئوية (88.7%) وهذا يشير إلى وجود اهتمام عالٍ من

المحددة للإنجاز لتحقيق أهدافهم ولتحقيق التميز على منافسيهم.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على (تستخدم قيادة الجامعة التحفيز لدفع العاملين نحو التميز في العمل) في الرتبة الأدنى بمتوسط (6.040) وانحراف معياري (1.254)، وبنسبة مئوية (86.3%)، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تستخدم التحفيز لدفع العاملين نحو التميز في العمل، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات محل الدراسة على تحفيز العاملين لديها وتشجيعهم لما في ذلك من أهمية في ولائهم وتشجيعهم على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد لتحقيق الأهداف المرسومة، ولكن قد يصاحب ذلك قصور إلى حد ما أحيانا مثل عدم إدراك القيادة حاجة العاملين لنوع من التحفيز مثل الاهتمام والاشادة والاعتراف لما يقومون به من انجازات.

ذات جودة عالية لتحقيق رضا العملاء، وقد اتفقت نوعا ما هذه النتيجة مع نتيجة زيد وشجاع (2021): (85) التي أظهرت أن متوسط ممارسة التميز في القيادة مرتفعا، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (تتابع قيادة الجامعة عمليات الإنجاز لتذليل أي عوائق محتملة) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.390) و انحراف معياري (0.970) وبنسبة مئوية (91.3)، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تقوم بمتابعة عمليات الإنجاز لتذليل أي عوائق محتملة، ويعزى ذلك إلى وجود اهتمام كبير من قبل القيادات في الجامعات محل الدراسة بمتابعة تنفيذ الأنشطة باستمرار ومتابعة حل المشاكل التي تواجهه سير تلك الأنشطة أولا بأول لضمان تنفيذ الأعمال خلال الفترة

### البعد الثاني: التميز في الموارد البشرية:

(جدول 8 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد التميز في الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تعمل الجامعة على إشراك العاملين في الدورات التدريبية بصورة مستمرة .	6.210	1.220	88.7%	مرتفع جدا
2	يمارس العاملين في الجامعة التفكير الإبداعي في أعمالهم باستمرار .	6.020	1.274	86.0%	مرتفع
3	تشارك الجامعة جميع العاملين المعنيين في صناعة القرارات.	6.040	1.308	86.3%	مرتفع
4	يملك العاملون في الجامعة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية.	6.270	1.054	89.6%	مرتفع جدا
5	تستقطب الجامعة ذو الكفاءات العالية والجدارة للعمل. فيها.	6.250	1.063	89.3%	مرتفع جدا
6	تمتلك الجامعة كادراً بشرياً كفوفاً قادراً على حل مشاكل العمل بنجاح.	6.390	0.944	91.3%	مرتفع جدا
	التميز في الموارد البشرية	6.197	1.002	88.5%	مرتفع جدا

مرتفعة جدا لبعد التميز في الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث جاء

يبين الجدول (8) الإحصاء الوصفي لبعد (التميز في الموارد البشرية)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة

الجامعات على تدريب وتأهيل الكادر البشري الموجود، بالإضافة إلى استقطاب الجدارات والكفاءات لجعل هذا الكادر متميزاً في تقديم الخدمات، وقادراً على حل المشاكل التي تواجهه بكفاءة عالية؛ لأن الكادر البشري هو أساس تحسين الصورة الذهنية للجامعات لدى العملاء. بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على (يمارس العاملين في الجامعة التفكير الإبداعي في أعمالهم باستمرار) في الرتبة الأدنى بمتوسط (6.020)، وانحراف معياري (1.274)، وبنسبة (86.0%)، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تشجع على ممارسة بعض الأعمال الإبداعية، وتعزز هذه النتيجة إلى حاجة العاملين في الجامعات محل الدراسة إلى نوع من التشجيع أكثر في الابتكار وتقديم أعمالهم الإبداعية باستمرار.

. البعد الثالث: التميز في الثقافة التنظيمية:

(جدول 9 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد التميز في الثقافة التنظيمية)

المتوسط الكلي (6.197) وانحراف معياري (1.002) وبنسبة مئوية (88.5%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تعمل على التميز في الموارد البشرية، وتحرص على الاهتمام بالكادر البشري باعتباره من أولويات نجاح الجامعات، ويعزى ذلك إلى إدراك الجامعات محل الدراسة أهمية الكادر البشري في تحقيق أنشطة وأهداف الجامعات، فالكادر البشري المؤهل هو أساس نجاح الجامعات، وقد اتفقت نوعاً ما هذه النتيجة مع نتيجة الجعدي (2023، 87) التي أظهرت أن متوسط ممارسة التميز في الموارد البشرية مرتفع، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (6) التي تنص على (تمتلك الجامعة كادراً بشرياً كفواً قادراً على حل مشاكل العمل بنجاح) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (0.944)، وانحراف معياري (6.390)، وبنسبة مئوية (91.3%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة لها كادر بشري كفء قادر على حل مشاكل العمل بنجاح بمستوى مرتفع جداً، ويعزى ذلك إلى حرص

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تعمل الجامعة على تمكين العاملين بصورة مستمرة.	6.230	1.092	89.0%	مرتفع جداً
2	تمنح الجامعة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	6.120	1.096	87.4%	مرتفع
3	تفرض الجامعة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمؤسسين .	6.320	0.995	90.3%	مرتفع جداً
4	تعمل الجامعة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.	6.100	1.184	87.1%	مرتفع
5	تتبنى الجامعة القيم والأعراف التنظيمية السائدة في المجتمع.	6.340	1.013	90.6%	مرتفع جداً
6	تعمل الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز في المنظمة.	6.270	1.019	89.6%	مرتفع جداً
	التميز في الثقافة التنظيمية	6.229	0.915	89.0%	مرتفع جداً

الخاصة بها، ومعتقداتها من خلال نشرها في المواقع الإلكترونية الخاصة بها، بالإضافة إلى تعزيزها لدى جميع العاملين والمتعاملين معها، وحرصها أيضا على مراعاة القيم والمعتقدات المحيطة بها، وذلك لكسب ثقة عملائها بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، وتوسيع أنشطتها سواء بتقديم خدمات جديدة أو فتح فروع جديدة لتحقيق التميز على منافسيها، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على (تعمل الجامعة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين) بالرتبة الأدنى بمتوسط (6.100)، وانحراف معياري (1.184)، وبنسبة (87.1%)، و هذا يشير إلى حرص قيادة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى وجود اهتمام من قبل الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على توفير الجو الملائم للعاملين فيها، وذلك من خلال الموازنة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية، لما في ذلك من أهمية تعود لصالح سير العمل مع احتمالية وجود بعض القصور أحيانا نتيجة للمتغيرات البيئية المحيطة.

جدول (9) الإحصاء الوصفي لبعده (التميز في الثقافة التنظيمية)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة جدا لبعده التميز في الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث جاء المتوسط الكلي (6.229)، وانحراف معياري (0.915)، وبنسبة مئوية (89.0%) وهذا يشير إلى حرص الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعة على مراعاة القيم والأعراف بالبيئة المحيطة بهم، فقد اتفقت نوعا ما هذه النتيجة مع نتيجة علي ويوسف (2019، 347) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية مرتفع، وبينت النتائج أن الفقرة رقم (5) التي تنص على (تتبنى الجامعة القيم والأعراف التنظيمية السائدة في المجتمع) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.340)، وانحراف معياري (1.013)، وبنسبة مئوية (90.6%)، وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بتبني القيم والأعراف التنظيمية السائدة في المجتمع، ويعزى ذلك إلى وجود حرص شديد من الجامعات محل الدراسة بنشر قيمها ومعتقداتها من خلال نشرها في المواقع الإلكترونية

#### البعده الرابع: التميز في الهيكل التنظيمي:

(جدول 10 المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعده التميز في الهيكل التنظيمي)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	يستوعب الهيكل التنظيمي في الجامعة اجراء التغيرات التي يحتاجها بسهولة.	6.220	1.036	88.9%	مرتفع جدا
2	يعكس الهيكل التنظيمي بالجامعة خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف.	6.150	0.990	87.9%	مرتفع جدا

3	تعمل الجامعة على المراجعة المستمرة بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.	6.090	1.070	87.0%	مرتفع
4	يحقق الهيكل التنظيمي بالجامعة التنسيق بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة.	6.200	1.016	88.6%	مرتفع جدا
5	يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق الاهداف العامة للجامعة.	6.240	1.002	89.1%	مرتفع جدا
6	تسير العمليات التنظيمية في الجامعة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية.	6.140	1.154	87.7%	مرتفع جدا
	التميز في الهيكل التنظيمي	6.173	0.930	88.2%	مرتفع جدا

في تحقيق الاهداف العامة في الجامعات محل الدراسة

، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات محل الدراسة بتحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع المستويات الوظيفية والمهام المخصصة لكل مستوى، وبما يحقق الأهداف الموضوعة لسير أنشطتها مع مراعاة التغيرات في البيئة المحيطة بها، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على (تعمل الجامعة على المراجعة المستمرة بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة) في الرتبة الأدنى بمتوسط (6.090)، وانحراف معياري (1.070)، وبنسبة (87.0%)، وهذا يشير إلى حرص الجامعات اليمنية الأهلية على تحديث الهياكل التنظيمية بصورة مستمرة وبما يتناسب مع التغيرات البيئية المتسارعة التي تحيط بها، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعة على متابعة التغيرات البيئية باستمرار، وأن لديها رؤية واضحة لكيفية التعامل مع تلك التغيرات التي من خلالها تسعى إلى تحديث هيكلها التنظيمي باستمرار وبما يتناسب مع المستويات الوظيفية المختلفة لديها. (جدول 11 المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتوجه الريادي)

يبين الجدول (10) الإحصاء الوصفي لبعد (التميز في الهيكل التنظيمي)، فقد بينت النتائج أن هناك ممارسة مرتفعة جدا لبعد التميز في الهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث كان المتوسط الكلي (6.173) وانحراف معياري (0.930) وبنسبة مئوية (88.2%)، وهذا يشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تحرص على الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتحديثه باستمرار، ويعزو ذلك إلى حرص الجامعات محل الدراسة على تحديث هياكلها التنظيمية بما يتناسب مع المستويات الوظيفية الموجودة فيها مع مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بها، وانفقت نوعا ما هذا النتيجة مع نتيجة السلوادي (2022، 55) التي أظهرت أن الهيكل التنظيمي مرتفعا وبنيت النتائج أن الفقرة رقم (5) التي تنص على (يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق الاهداف العامة للجامعة) جاءت في الرتبة الأعلى بمتوسط (6.240) و انحراف معياري (1.002)، وبنسبة مئوية (89.1%)، وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات اليمنية الأهلية بالتميز في الهيكل التنظيمي وتحديثه بحسب التغيرات البيئية لأهمية ذلك



## أبعاد ممارسة التوجه الريادي:

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
الإبداع	6.263	0.880	89.47%	مرتفع جداً
المخاطرة	5.968	1.125	85.26%	مرتفع
الاستباقية	6.131	1.059	87.58%	مرتفع
التوجه الريادي	6.121	0.953	87.44%	مرتفع

وإنحراف معياري (1.125)، وبنسبة مئوية بلغت (85.26%)، وهي نسبة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على تحمل المخاطرة في توسيع أنشطتها بفتح أقسام أو فروع جديدة في ظل عدم التأكد البيئي، وبعض الأحيان تدخل الجامعات محل الدراسة في أنشطة أو أعمال يصاحبها مخاطرة محسوبة تجعلها من أوائل مقدمي الخدمات، على الرغم من أن الجامعات محل الدراسة لا تحبذ الدخول في مخاطرة تؤثر على مواردها البشرية والمادية وغير ذلك من الموارد أحياناً.

## أبعاد ممارسة التميز المنظمي:

(جدول 12 المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتميز المنظمي)

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
التميز في القيادة	6.207	0.936	88.67%	مرتفع جداً
التميز في الموارد البشرية	6.197	1.002	88.52%	مرتفع جداً
التميز في الثقافة التنظيمية	6.229	0.915	88.98%	مرتفع جداً
التميز في الهيكل التنظيمي	6.173	0.930	88.19%	مرتفع جداً
التميز المنظمي	6.201	0.897	88.59%	مرتفع جداً

كبيرة (88.59%)، كما يتضح من الجدول أن مستوى تحقق ممارسة التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية تراوح بين (88.59% - 88.98%)، وأن بعد تحقق الثقافة التنظيمية جاء في الرتبة الأعلى من

يبين جدول (11) التحليل الاحصائي لمتغير التوجه الريادي، فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط (6.121) وانحراف معياري (0.953) وبنسبة مئوية كبيرة (87.44%)، وجاء بُعد الإبداع الأكثر بين ممارسات التوجه الريادي بمتوسط (6.263) وانحراف معياري (0.880)، وبنسبة مئوية عالية بلغت (89.4%)، وهي نسبة تعتبر كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام الجامعات اليمنية بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تشجيع ودعم الأعمال الإبداعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، بينما جاء بُعد (المخاطرة) في المرتبة الأقل بين ممارسات التوجه الريادي بمتوسط (5.968)

يتضح من الجدول (12) أن مستوى ممارسة تحقق التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة جاء مرتفعاً جداً، حيث جاء بمتوسط حسابي (6.201) وانحراف معياري (0.897) وبنسبة مئوية

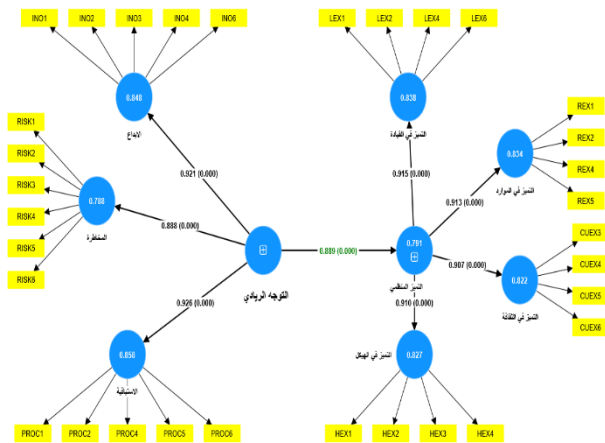
### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي على التميز المنظمي في الجامعات اليمينية الأهلية. لاختبار الفرضية استخدمت الباحثة نمذجة المعادلة البنائية الصغرى باستخدام المربعات الصغرى الجزئية بعد التأكد من وجود علاقة خطية بين المستقل والتابع، وكانت البواقي موزعة توزيعاً طبيعياً، وكان هناك ثبات تجانس في تباين الأخطاء، واستقلالية في الأخطاء.

(جدول 13 قيم معامل التحديد (R2))

المتغير	معامل التحديد R2
التميز المنظمي	0.843
التوجه الريادي	0.749

يبين الجدول (13) وجود قوة تفسيرية عالية داخل النموذج، حيث جاءت قيم معامل التحديد للتميز المنظمي أكبر من (0.750)، وهذا يشير أيضاً إلى جودة النموذج ووجود قوة تنبؤيه داخل العينة، وأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (84.3%) من التباين في المتغير التابع، وهذا يؤكد على أن النموذج ذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغير



المستقل والتابع.

شكل (2) مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.229) وانحراف معياري (0.915) ونسبة مئوية مرتفعة جدا بلغت (88.98%)، ويعزى ذلك إلى معرفة الجامعات بأهمية مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم أولويات العمل؛ كونها مرتبطة بنموها وتوسعها في سوق العمل، بينما جاء بعد (التميز في الموارد البشرية) في المرتبة الثانية بمتوسط (6.197) وانحراف معياري (1.002)، ونسبة مئوية (88.25%)، وهي تعتبر نسبة مرتفعة جدا ومقاربة مع نسبة تحقق الثقافة التنظيمية، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بالموارد البشرية والقدرات التي يمتلكها والتي تعد مصدرا لتحسين الأداء والتميز وتحقيق مزايا تنافسية في بيئات الأعمال المتعددة، وجاء بعد التميز في القيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (6.207)، وانحراف معياري (0.936)، ونسبة مئوية كبيرة (88.67%)، وهي تعتبر نسبة مرتفعة جدا، ويعزى ذلك إلى اهتمام قيادة الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة بممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الجامعات بما يحقق لها الإدارة الحديثة في جميع برامجها، بينما جاء بعد التميز في الهيكل التنظيمي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (6.173) وانحراف معياري (0.930)، ونسبة مئوية عالية (88.19%)، ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعات اليمينية الأهلية على توضيح الصلاحيات والسلطات والمهام لجميع العاملين فيها، واطلاعهم على كل ما هو جديد فيما يخص الهيكل التنظيمي، والتي تسعى الجامعات الى تحديثه باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة، وهذا التحديث قد يصاحبه قصوراً إلى حد ما أحيانا نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة المحيطة بها.

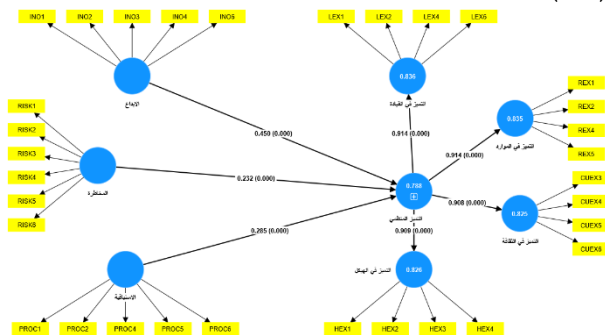
(جدول 14 معاملات مسار الفرضية الرئيسية الاولى)

المسار	R2	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
التوجه الريادي -> التميز المنظمي	0.790	0.889	0.023	38.659	0.000

الريادي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بمدينة مأرب اليمن، ودراسة شعيب (2021، 278) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، ودراسة (رشيد والزيادي، 2013) التي توصلت نتائجها أيضا إلى وجود تأثير إيجابي بين التوجه الريادي وتحقيق الأداء المتميز في كليات جامعات الفرات الأوسط.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات استخدمت الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية باستخدام المربعات الصغرى بعد التأكد من افتراضاته، حيث تبين وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكان هناك استقلالية في البواقي، حيث جاءت قيمة اختبار Durbin-Watson أصغر من 1 وأكبر من 3 وقريبة من 2 كما في الجدول (13)، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عال بين المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث جاءت قيم معامل تضخم التباين أقل من 5 كما في الجدول (14).



شكل (3) مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

يوضح الجدول (14) وجود أثر دال إحصائيا للتوجه الريادي على التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الرئيسي (0.889)؛ مما يدل على وجود أثر قوي للتوجه الريادي على التميز المنظمي للجامعات اليمنية الأهلية عينة الدراسة؛ وهذا يعنى أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في التوجه الريادي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (89%) من خصائص التميز المنظمي للجامعات اليمنية الأهلية عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (38.659) وقيمة (p-value) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الاولى.

بلغت قيمة R2 في المسار الرئيسي للتوجه الريادي والتميز المنظمي (0.790)؛ وهذا يدل على أن قيمة التوجه الريادي تفسر ما نسبته (79%) من التغيرات الحاصلة في التميز المنظمي للجامعات اليمنية الأهلية عينة الدراسة، بينما ما نسبته (21%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قدرة تفسيرية متوسطة؛ وتعني جودة النموذج في تفسير الظاهرة، ويعزز ذلك الخطأ المعياري للنموذج البالغ (0.023). واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المشرقي (2021: 20) التي أظهرت وجود تأثير للتوجه الريادي على القدرات الديناميكية في المنظمات الصناعية اليمنية، ودراسة أبو شوصاء و الشليف (2020: 42) التي جاء من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية بين التوجه

(جدول 15 معاملات مسار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى)

المسار	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
الإبداع -> التميز المنظمي	0.450	0.063	7.167	0.000
الاستباقية -> التميز المنظمي	0.285	0.072	3.960	0.000
المخاطرة -> التميز المنظمي	0.232	0.049	4.701	0.000

من الجدول (14) يتضح الآتي:

-وجود أثر دال إحصائياً للإبداع على التميز المنظمي حيث جاءت قيمة بيتا (0.450)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الإبداع بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (45%) من خصائص التميز المنظمي للجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (7.167)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سعيد (2020: 143) التي أشارت إلى أن (66.8%) من الاستدامة المتحققة في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ناتجة عن سلوكيات الإبداع المنظمي التي تعتمد عليها الجامعات، ودراسة عساف (2015: 110) التي أظهرت أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات التعليم العالي في محافظة غزة ، وأيضاً دراسة Mugambi و Muthami (2016) التي توصلت إلى أن الإبداع المنظمي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية.

- وجود أثر دال إحصائياً للاستباقية على التميز المنظمي حيث جاءت قيمة بيتا (0.285)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الاستباقية بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق

(28.5%) من خصائص التميز المنظمي للجامعات اليمينية الأهلية، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (3.960)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة اللوح (2017، 86) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتميز المنظمي في منظمات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، بمعنى أنه كلما زادت المبادرة أدى ذلك إلى زيادة التميز المنظمي، ودراسة الحلالمة والخفاجي (2017: 182) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على جودة الخدمات كما أشارت الدراسة إلى أن الاستباقية كانت الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى على جودة الخدمات.

-وجود أثر دال إحصائياً للمخاطرة على التميز المنظمي حيث جاءت قيمة بيتا (0.232)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في المخاطرة بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (23.2%) من خصائص التميز المنظمي للجامعات اليمينية الأهلية، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (4.701)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللوح (2017، 89) التي أظهرت أن هنالك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية وعلاقة ارتباطية طردية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التميز المنظمي تعزى إلى المتغيرات المنظمية (حجم الجامعة) في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول (16) نتائج اختبار (T-test) للفروق بحسب حجم الجامعة

العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
كبير	6.4751	.55619	10.034	<.001
متوسط	5.9499	1.12933		
صغير	6.1936	.78820		
Total	6.2014	.89703		

بين المخاطرة والتميز المنظمي في منظمات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين؛ بمعنى أنه كلما زادت المخاطرة أدى ذلك إلى زيادة التميز المنظمي، وكذلك نتائج دراسة Roux و Benges (2014) التي أظهرت وجود اهتمام مميز بأبعاد التوجه الريادي المتمثلة بالاستنتاجية والمخاطرة والعدائية التنافسية:

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

المتوسطة، حيث جاءت قيمة فرق المتوسط دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) والجامعة الكبيرة على الجامعة الصغيرة حيث جاءت قيمة فارق المتوسط دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية الكبيرة محل الدراسة لديها اهتمام كبير بالبنى التحتية للجامعات فهي تمتلك المباني والمعامل، بالإضافة إلى حرصها على امتلاك وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوسيع وتنويع أنشطتها من خلال فتح كليات وتخصصات أكثر، وهي أيضاً تمتلك كادراً أكبر من العاملين الأكفاء. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة يعقوب (2021: 189) التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية في آراء مجتمع الدراسة تعزى إلى حجم المستشفيات الأهلية.

تم استخدام التباين الأحادي الاتجاه لمعرفة إن كانت هناك فروق في آراء عينة الدراسة وفقاً لحجم الجامعة التي تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة موافقتهم على التميز المنظمي، حيث جاءت قيمة ف دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ولمعرفة لصالح من تؤول الفروق تم استخدام الاختبار البعدي للمقارنة المتعددة Tukey كما يبين الجدول الآتي:

جدول (17) الفروق حول التميز المنظمي بحسب حجم الجامعة

Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) حجم الجامعة	(I) حجم الجامعة
<.001	.52515*	متوسط	كبير
74.0	.28151*	صغير	

يبين الجدول (17) أن الفروق تؤول لصالح آراء الذي يعملون في الجامعات الكبيرة على الجامعات

**النتائج:**

1- بينت النتائج أن هناك ممارسات مرتفعة للتوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.  
2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً مرتفعاً جداً من قبل الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة في تحقيق التميز المنظمي.

3- هناك أثر إيجابي قوي للتوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.  
4- هناك تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد التوجه الريادي على التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة، وأن أعلى تحقق للتوجه الريادي هو بعد الإبداع يليه بعد الاستباقية.

5- توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة تعزى إلى متغير حجم الجامعة أي كلما كبرت الجامعة جاء ممارسة التميز المنظمي أعلى.

**التوصيات:**

- الاستمرار في ممارسة التوجه الريادي من قبل الجامعات اليمنية الأهلية وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لضمان تحسين مستوى التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

- تعزيز المراجعة المستمرة بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية.

- العمل على زيادة رضا العاملين من خلال العمل على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.

- العمل على زيادة رضا العاملين من خلال استخدام التحفيز لدفع العاملين نحو التميز في العمل.

- ضرورة العمل على تشجيع ودعم الأعمال الإبداعية التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية.

- زيادة الاهتمام بتشجيع العاملين لديها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.

- الاهتمام برضا العملاء من خلال تطوير وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم.

- ضرورة تعزيز الجامعات اليمنية الأهلية من قدراتها المالية لمواجهة التحديات، وتخصيص جزء من إيراداتها لتلبية متطلبات التوسع والنمو.

**الخلاصة والخاتمة:**

أظهرت هذه الدراسة نتائج ذات دلالات مهمة سواء على مستوى التأثيرات النظرية أو التطبيقية. طور نموذج الدراسة بناء على دراسات سابقة وأعمال منشورة تتعلق بالموضوع بهدف دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والتميز المنظمي. بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، على حد علم الباحثة يمكن ملاحظة عدم وجود دراسات مماثلة أجريت في اليمن، بالإضافة إلى تقديم هذه الدراسة مجموعة من الإسهامات النظرية لاسيما في الجامعات اليمنية الأهلية، من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مهمة للمديرين والقياديين من حيث التشجيع والتركيز على اعتماد أسلوب التوجه الريادي الذي من شأنه تحسين استراتيجيات الإدارة لتحقيق التميز المنظمي. تبحث هذه الدراسة في التأثيرات المهمة للتوجه الريادي على التميز المنظمي، حيث إن ممارسة التوجه الريادي قد توفر للمنظمات ليس فقط مناخاً ملائماً لتحفيز العاملين، ولكن -أيضاً- طريقة فعالة لتشجيع الأعمال الإبداعية والمتجددة لتحقيق التميز المنظمي.

جاءت هذه الدراسة لتأكيد أهمية التوجه الريادي مع الرؤية المستقبلية للمنظمات. لأن هذا النمط من



المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. المجلة التربوية، 57، 194-224.

[7] ابو جبارة، علي زهير علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

[8] الجعدي، يعقوب داوود يوسف (2023). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير. جامعة الاندلس للعلوم والتقنية كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.

[9] حافظ، عبد الناصر علك ومحمد، نسرين جاسم وحمد، سؤدد سعيد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تحليلية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير، (16)، 198-226.

[10] الحرازي، سلوى محمد علي هبه. (2019). أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشوره) جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[11] الحروب، روان يوسف علي. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.

[12] حسوني، اثير عبد الامير. (2010). ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الميكانيكية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 1، (2)، 208-221.

الأساليب له دلالات مهمة بالنسبة للباحثين في الإدارة والعاملين الإداريين والأكاديميين في الواقع، حيث يؤدي التوجه الريادي دوراً مهماً في تشكيل الاستراتيجيات لدعم العمليات والأعمال الابداعية وتحقيق النجاح؛ ويتطلب التنفيذ الفعال للتوجه الريادي معرفة ومهارات وأساليب قيادية محددة ومتجددة لصانعي القرار الرئيسيين، ومن ثم تحقيق التميز المنظمي بكفاءة وفاعلية عالية.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

[1] إسماعيل، عمر. (2010). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني: دراسة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، جامعة نينوى، العراق.

[2] بلكبير، خليفة محمد (2016)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(14)، يناير، 165-184.

[3] البياتي، فائز غازي والطائي، يوسف عبد الإله أحمد. (2011). أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 6(14)، 1-40، 31 مارس.

[4] التعمري، رنا خليل. (2021). إثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة الاسراء، عمان، الأردن.

[5] التيجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للغذاء الحكومي المتميز، أبو ظبي، الإمارات.

[6] التقفي، فهد حميد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز



- [13] الحياصات، صفاء إبراهيم والشوابكة، خالد محمود. (2021). أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردني. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(3)، ديسمبر، 359-386.
- [14] الحلالمة، محمد عزت والخفاجي، نعمة عباس (2017)، أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، ديسمبر، ص 160-188.
- [15] خالدي، فراح ومهاوة، أمال وشادلي، شوقي. (2022). المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية (بسكرة). المجلة الانسانية والاجتماعية، 8(2)، 113-128.
- [16] الديراوي، أيمن حسن. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة الدراسات العليا، السودان.
- [17] الدليمي، باسم طارق فنوص. (2019). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ادارة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- [18] الربيعي، سمية. (2015). صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- [19] رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شنودة. (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 198-233.
- [20] رشيد صالح عبد الرضا والسلطاني، علي عصام. (د.ت). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 9(38)، 1-34.
- [21] زيد، جمال درهم أحمد والشجاع، حنان حسين ناجي. (2020). أثر التوجه الريادي في التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 14(50)، 71-93.
- [22] ساري، أحلام. (2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي والجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- [23] سعيد، فيصل هزاع قايد. (2020). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.
- [24] السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد. (2021). أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن. (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.
- [25] السلواوي، عبدالرحمن حسن، (2022). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها على الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(2)، 35-68.

- [26] شعيب، محمد محمود. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصري. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(1)، 267-282.
- [27] أبو شوصاء، علي جابر محمد والشليف، معاذ غالب. (2020). أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة تحليلية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(7)، 24-48.
- [28] العازمي، منيرة عيلان. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(1)، 379.
- [29] ابن عبدالرحمن، محمد و عبد الغني، بوشري (2021)، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 138-160.
- [30] عساف، محمود عبد المجيد. (2015). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(9)، 110-145.
- [31] عليان، هشام عبدالله حمد والجميلي، محمد علي عبدالله. (2021). واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية - جامعة كركوك أنموذج أ. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التنظيمية، 1(1)، 151-175.
- [32] علي، مصدق حنون ويوسف، مروة بدر زيا. (2019). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الثامن، 333-350.
- [33] عمار، أحمد. (2016). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثر هذا على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [34] فارس، ندين. (2016). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة: دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [35] القبيلات، فادي عبد المجيد. (2019). أثر راس المال الفكري على التوجه الريادي في البنوك الإسلامية الأردنية. جامعة الإسرائ، الأردن.
- [36] بوقطوشة، رانية و بوزارع، سليمة. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ميله. رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميله، الجزائر.
- [37] اللوح، باسم عمر محمود (2017)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- [38] مجدل، أحمد صكوشي. (2019). ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة: دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية. مجلة العلوم الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، 38-54.
- [39] المختار، جمال عبدالله مخلف. (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في

- entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence: A proposed research framework. International Journal of Business Administration, 4(1), 66-85.
- [2] Daft, Richard L. (2008). Organization Theory and Design, South-Western College Publishing U.S.
- [3] Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B. (2007). Strategic management crating competitive advantages" 3th edition. McGraw-Hill Companies, Inc, United States.
- [4] Fairoz, F.M., Hirobumi, T., and Tanaka, Y. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. Asian So Science, 6(3), 34-64.
- [5] Galetic, F. & Milovanovic, B. M. (2008). Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry. In the International Enterprise Odyssey Conference, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- [6] Matanda, Otenyo, Margaret. (2011) Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small – scale Earthenware manufacturers in Kenya. Inve. Investment elimate and Business Environment (ICBE) Research Fund. www.trustafrica.org/ICbe.
- [7] Mirzah. Ardiansyah, Risna. Wijayanti, Sudjatno. (2021). THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE PERFORMANCE OF COFFEE SHOP BUSINESS THROUGH INNOVATION AS INTERVENING VARIABLE. International Journal of Business, Economics and Law, 25(1), (December), ISSN 2289-1552.
- [8] Muthami, T., & Mugambi, F. (2016). The role of organizational learning in sustainable competitive advantage in universities in Kenya. Account and Financial Management Journal, 1, (05), 335-359.
- [9] Okangi, A. L. M. A., & Hilal, M. I. M. (2021). Exploring the nexus of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance and the role of innovation among the MSMES in Sri Lanka. Academy of Entrepreneurship Journal, 27(3), 1-16.
- [10] QS Arab Region University Rankings. (2021). Discover the top universities in the Arab region with the QS Arab Region University Rankings 2021. Retrieved April 08, 2023 from <https://bit.ly/3u76BxZ>
- [11] QS World Merit Charity. (2019). QS World University Rankings. Ireland, United Kingdom. Retrieved March 05, 2023, from <https://bit.ly/332lrYt>
- [12] Rofiaty, Rofiaty1\*, Siti Aisjah2, Christine Susilowati3. (2022). The effect of entrepreneurship orientation and flexibility مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، (41)، 207-231.
- [40] المشريقي، أحمد عبدالله أحمد. (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، (1)، 4-30.
- [41] مغاوري، هالة أمين. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني (171)، 141-187.
- [42] كامل، سهاد برقي. (2013). أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق.
- [43] نوري، رهنج محمد وآخرون. (2017). دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 5(2)، 446-460.
- [44] النزيلي، جيهان عبده عبدالله محمد. (2021). استراتيجية مقترحة للتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة صنعاء، كلية التربية، صنعاء، اليمن.
- [45] يعقوب، جميلة محمد محمد. (2021). أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Al-Dhaafri, H.S., and Yusoff, R.Z.B. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the

- entrepreneurial orientation. International Entrepreneurship Management Journal, 5, 181-201.
- [17] Times Higher Education. (2019). World University Rankings 2019 . London, United Kingdom. Retrieved March 13, 2023, from <https://bit.ly/38VYHgK>
- [18] Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: A dynamic capability in the corporate performance of Mexican SMEs. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 654-680.
- toward adaptive innovation and improved firm performance. BISMA (Bisnis dan Manajemen), 15(1), October, 96–118.
- [13] Roux, I. L. & Benges i, KMK. (2014), Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economics, Development Southern Africa, Vol. 31, No. 4: 606-624.
- [14] Shanghai Ranking Consultancy. (2019). Academic Ranking of World Universities 2019 . Shanghai, China. Retrieved April 15, 2023, from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>
- [15] Simsek, Zeki, Heavey, Claran, Jack & John, F., Veiga, (2010), Research notes and commentaries, "The impact of CEO core self. Evaluation on the firm's entrepreneurial orientation", Strategic management journal; (31), pp.110-119.
- [16] Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L., Dickson, P., and Weaver, K.M. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of